УДК: 339.138

В.Ф. Оберемчук, З.П. Гаталяк*
Київський національний економічний університет,
*Національний університет "Львівська політехніка"

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТА ОБСЯГІВ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© Оберемчук В.Ф., Гаталяк З.П., 2003

Сформовано та виділено основні етапи планування асортимету та обсягів надання послуг; визначено особливості кожного етапу; подано рекомендації з оцінки конкурентоспроможності послуг залежно від сфери діяльності та виділено особливості процесу реалізації стратегії підприємства, яке надає послуги.

In the article is generated and is allocated the basic stages of planning of assortment and volumes of the given services; the features of each stage are determined; the recommendations in an estimation of competitiveness of services are given depending on sphere of activity and the features of process of realization of strategy of the enterprise are allocated which gives services.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності країни визначається переважно рівнем конкурентоспроможності продукції та послуг, які надають підприємства. Проблема забезпечення конкурентоспроможності послуг є багатоаспектною. Її досліджують спеціалісти з маркетингу, управління якістю, товарознавства, менеджменту тощо. Проте накопичений науковий і практичний досвід потребує синтезу окремих підходів. Такого синтезованого підходу потребує сьогодні багато підприємств. Їм необхідно мати методичні та практичні рекомендації, які дозволяли б аналізувати та визначати конкурентоспроможність послуг підприємства та на цій основі пропонувати найрентабельніші послуги в обсязі, який би задовольняв попит.

Вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності послуг шляхом розробки ефективних планів з асортименту та обсягів послуг дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства загалом та зміцнити його ринкові позиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Останнім часом з'явилось чимало публікацій науковців, вчених, спеціалістів з питань планування випуску конкурентоспроможної продукції (Е.А. Горбашко, М.Г. Долинська, Г.А. Жучкова, Н.К. Моісеєва, І.Н. Рибаков, С.І. Соколенко, І.П. Чепурной та ін.), проте вкрай недостатньо ґрунтовних робіт з питань планування та забезпечення конкурентоспроможності. В основному існуючі способи оцінки конкурентоспроможності послуг мають більшою мірою якісний характер, відсутня обґрунтована система показників конкурентоспроможності окремих послуг, що знижує результативність реалізації стратегії підприємства.

У сучасних умовах великого значення набуває розроблення механізму (системи) забезпечення конкурентоспроможності послуг підприємства. Одним із основних елементів цієї системи повинен бути саме етап планування асортименту та обсягів надання послуг з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Цілі статті. Особливостям вирішення проблеми ефективного планування асортименту та обсягів надання послуг і присвячена ця стаття. Основною метою статті є формування та виділення основних етапів планування асортименту та обсягів надання послуг; визначення особливостей кожного етапу; надання рекомендацій з оцінки конкурентоспроможності послуг залежно від сфери діяльності та виділення особливостей процесу реалізації стратегії підприємства, яке надає послуги.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За останні роки за оцінками спеціалістів послуги становили близько 64% світового ВВП, понад 40% прямих іноземних інвестицій у світовому господарстві було розміщено у сфері транспорту, зв'язку, торгівлі [10]. На світовому ринку послуг домінують вісім країн [7]: США, Великобританія, Франція, Німеччина, Японія, Бельгія, Нідерланди. Спеціалізація країни на тих чи інших видах послуг залежить від рівня економічного розвитку. У промислово розвинутих країнах перевага надається фінансовим, телекомунікаційним, інформаційним і більшості галузей ділових послуг. Для країн, що розвиваються, характерною є спеціалізація на транспортних, туристичних і фінансових послугах.

Протягом останнього часу сфера послуг в Україні нарощує обсяги виробництва у порівняльних цінах. Так, за даними Державного комітету статистики України [8] виробництво послуг неухильно зростає (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги виробництва послуг в Україні у 1997–2000 рр.

Показники / Роки	Обсяг наданих послуг, млн.грн	Валовий прибуток, млн.грн
1997	77208	16110
1998	80195	16470
1999	95449	21932
2000	124959	29083

Це, перш за все, пояснюється тим, що багато послуг, які раніше надавалися споживачам безкоштовно, стали платними (освіта, охорона здоров'я, телебачення, спортивні послуги тощо). Крім того, з'явилися нові види послуг (фінансово-кредитні, консалтингові, аудиторські, брокерські тощо). Внаслідок цього посилилася конкуренція у сфері послуг. Ринок послуг став привабливим для підприємців, оскільки окремі види послуг не потребують значного стартового капіталу.

Послуги, на відміну від товарів, виробляються і споживаються в основному одночасно та досить часто не мають уречевленої форми, не можуть зберігатись і накопичуватись, внаслідок чого виникає ціла низка особливостей їх планування, виробництва, маркетингу. З цієї ж причини існує велика кількість визначень поняття "послуга".

Перш за все, послуги – це діяльність суб'єктів, яка не набуває матеріально-речової форми і задовольняє певні потреби замовників – особисті, колективні, громадські [8].

Ф.Котлер [2] трактує послугу як будь-яку діяльність, яку одна сторона може надати іншій; невідчутна дія, яка не приводить до володіння будь-чим. Досить близьке визначення наводиться і у Кенгіза Хаксевера [11]: послуги – це виконання роботи чи дії, які невідчутні.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Одне з визначень, яке надається А.П. Румянцевим [7]: послуга – вид діяльності, робіт, в процесі виконання яких не створюється новий матеріально-уречевлений продукт, який раніше не існував, але змінюється якість вже створеного продукту.

Послуга – результат безпоседньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця щодо задоволення потреб споживача [3]. З цього визначення Й.М.Ліфіца випливає, що поняття "послуга" містить дві частини: результат і процес. Результатом є виконана робота. Процес надання послуги – це діяльність виконавця послуги.

На нашу думку, останнє визначення більшою мірою виражає сутність послуги, оскільки важливим є не тільки кінцевий результат, але і сам процес надання послуги. Тому можемо запропонувати таке комплексне визначення цього поняття, яке більш повно характеризує зміст послуги. Послуга – це діяльність суб'єкта (виконавця послуги), яка спрямована на задоволення потреб споживача (клієнта), в якій останній бере безпосередню участь та в процесі якої створюється не матеріально-уречевлена форма.

Залежно від призначення та характеру використання послуги класифікують за кількома ознаками [1]:

1. Споживчі послуги – це дії, що забезпечують певний корисний ефект для споживача. Вони поділяються на три найбільш поширені категорії: послуги з оренди товарів; послуги, що стосуються власного товару споживача; особисті послуги.
2. Виробничі послуги – інжиніринг, лізинг, обслуговування (налагодження) обладнання, підготовка продукції до виробничого використання;
3. Розподільчі послуги – послуги торгівлі, транспорту, зв'язку;
4. Професійні послуги, як правило, надають банки, страхові, фінансові, консультаційні, рекламні та інші фірми;
5. Громадські послуги – телебачення, радіо, освіта, культура.

За функціональною ознакою послуги, що традиційно надаються в Україні, можна поділити на дві групи – матеріальні та нематеріальні. До матеріальних послуг, результати яких здебільшого мають предметну форму, належать такі послуги: побутові, торгові, громадського харчування, комунальні тощо. Із нематеріальними послугами пов'язують послуги з охорони здоров'я, культури, мистецтва, туризму, спорту, освіти тощо.

Планування асортименту та обсягів надання послуг, яке здійснюється з метою ефективної реалізації стратегії підприємства, отримання максимального прибутку та досягнення інших цілей, повинно здійснюватись поетапно, а саме:

- дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів, вивчення запитів споживачів;
- визначення цільових ринкових сегментів;
- розроблення концепції послуги;
- урахування договорів, портфеля замовлень, попиту і пропозиції на відповідні послуги;
- урахування наявності виробничих потужностей, кваліфікованих кадрів, матеріально-технічного, технологічного, інформаційного забезпечення;
- проведення портфельного аналізу послуг підприємства з метою визначення найперспективніших та найрентабельніших з них (формування номенклатури та асортименту послуг);
- оцінка конкурентоспроможності послуг;
- формування стратегії виробництва (надання) послуг;
- розроблення плану обсягів надання послуг.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Як і більшість товарів, послуги є цінними тільки для певної категорії споживачів. Отже, необхідним є вибір споживачів, які спроможні і намагаються отримати певну послугу. Цей процес вибору визначається **сегментацією.** Необхідність сегментації обумовлена необхідністю вибору оптимального сегмента для позиціонування послуги на ринку. У процесі сегментації відбувається формування сегментів споживчого ринку, стійких за своїми загальними ознаками, що володіють відповідними наборами характеристик для успішного позиціонування послуг.

Наступним етапом є розробка **концепції послуги**, яка надається, тобто необхідно визначитися, якою діяльністю займатися. Послуга повинна бути визначена у термінах результатів чи вигод, які надаються споживачам. Окрім того, забезпечення стійкості організації до зовнішніх впливів досягається певною мірою і за рахунок бренду. Бренди є основою сприйняття споживачами послуг. Бренд можна визначити як слово, вислів, знак, символ, дизайнерське рішення або їх комбінація, що використовуються з метою позначення товарів чи послуг конкретного продавця чи групи продавців для відміни від конкурентів. Він створюється у свідомості клієнта, а не на лінії виробництва [4]. Без сумніву, створення бренду потребує відповідних витрат, проте якщо створений бренд буде успішним – він починає працювати на це підприємство. У сфері послуг всесвітньо відомими є такі бренди [4] (табл.2):

Таблиця 2

Найдорожчі бренди світу (за даними фірми Interbrand у 2000 році)

Назва бренду	Послуги, які надає підприємство	Вартість бренду у 2000 р., млрд.долларів
Microsoft Windows	Інформаційні технології	70,197
IBM	Інформаційні технології	53,184
Intel	Інформаційні технології	39,049
Nokia	Інформаційні технології	38,528
General Electric	Багатогалузеві	38,128
Disney	Відпочинок	33,553
McDonald’s	Швидке харчування	27,853
AT&T	Телекомунікації	25,548

Звичайно, щоб створений бренд був успішним, потрібно прислуховуватися та враховувати думку споживачів стосовно тих чи інших послуг та постійно підтримувати бренд рекламними заходами [9].

З точки зору клієнта (споживача), цінність створюється у той момент, коли послуга задовольняє його потреби. Більш високу цінність споживач вбачає у тій послузі, за яку він готовий заплатити більшу ціну. Якщо споживач сприймає цінність послуги, то він буде задоволеним, а задоволений споживач для сервісної організації – як страховий поліс на майбутнє [11]. Отже, стратегічна мета підприємства полягає у створенні цінностей для своїх споживачів.

Менеджери підприємства, котрі відповідають за формування виробничої програми (тобто номеклатуру, асортимент та обсяги надання послуг), повинні постійно вирішувати такі завдання [5]:

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

– розробка нових чи набуття прав на виробництво нових послуг;

– аналіз за етапами зростання, зрілості, насичення, занепаду за всією номеклатурою та асортименту послуг, проведення портфельного аналізу з метою формування обсягів і цін з урахуванням еластичності попиту на послуги та інших умов ринку;

– планомірне "зняття з виробництва" тих послуг, які перебувають на стадії занепаду.

Такий аналіз проводиться у межах спеціальних моделей (**асортиментних портфелів**), які враховують життєвий цикл послуг, умови зростання і насичення, частки ринку і дають змогу визначитися з формуванням виробничої програми.

Одна з таких моделей – матриця БКГ (Бостонської консультаційної групи) – описує асортиментний портфель підприємства з урахуванням таких факторів: темпи зростання ринку і відносна частка підриємства на ринку. Інша модель – матриця Мак-Кінсі відображає більш гнучкий підхід до фінансування окремих бізнес-напрямів підприємства. Для використання цієї матриці необхідно розрахувати комплексні показники привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Модель Shell / DPM (матриця фірми Royal Dutch Shell Group) дозволяє зробити висновки щодо перерозподілу фінансових потоків із зрілого бізнесу до бізнес-напрямів, що розвиваються. При цьому визначається привабливість галузі та конкурентоспроможність фірми. Модель ADL/LC (матриця фірми Arthur D. Little) є основою формування збалансованого бізнес-портфелю за стадіями життєвого циклу і конкурентною позицією бізнес-напрямів (при цьому визначається стадія життєвого циклу напрямку діяльності та конкурентна позиція підприємства у певному сегменті).

На особливу увагу заслуговує етап оцінки конкурентоспроможності послуг. У сучасних умовах господарювання питання аналізу і оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства є актуальним, оскільки:

– кількісна оцінка спрощує аналіз відповідності послуг вимогам ринку та порівняння послуг-аналогів інших організацій;

– результати оцінки надзвичайно важливі при вирішенні завдань ціноутворення;

– більш ефективним буде формування стратегій і планування діяльності підприємства, оскільки орієнтиром є саме конкурентоспроможні послуги.

При оцінюванні конкурентоспроможності послуг важливо враховувати такі критерії [3]:

1) показники результату виконаня послуги;
2) показники процесу (культури) обслуговування;
3) показники умов обслуговування;
4) показники доступності.

На нашу думку, вищенаведений перелік доцільно доповнити показником, що характеризує гарантії та ризики і показником комплексності надання послуги.

Методика оцінювання конкурентоспроможності послуги передбачає [3]:

1. Визначення узагальнюючого показника якості послуги (U) порівнюваних підприємств;
2. Визначення відносної вартості послуг у порівнюваних підприємствах (C);
3. Розрахунок інтегрального показника якості послуг кожного підприємства:

$$I = U / C. \quad (1)$$

Узагальнюючий показник якості послуги визначається методом середньої зваженої арифметичної. При оцінюванні послуги виконуються послідовно такі операції: вибір

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

критеріїв та їх оцінка; визначення вагомості критеріїв; розрахунок узагальнювального критерію. Цей підхід є привабливим з тієї точки зору, що для оцінювання конкурентоспроможності послуги беруться до уваги найважливіші характеристики – якість та ціна, а також з цієї причини розрахунки є відносно простими та не потребують великих часових витрат.

На нашу думку, в умовах, коли конкуренція на ринку послуг посилюється та зростають вимоги споживачів щодо якості, термінів, різноманітності та комплексності послуг, цей підхід потребує певних корекцій, доповнень та удосконалень.

На основі підходу Й.М.Ліфіца сформуємо систему групових показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність послуг (цей вплив повинен враховуватись за допомогою коефієнтів вагомості). Окрім цього, такі групи показників повинні бути різними залежно від того, яка категорія послуг досліджується (освіта, медицина, зв'язок тощо):

1) показник результату виконаня послуги;
2) показник процесу (культури) обслуговування;
3) показник умов обслуговування;
4) показник доступності;
5) показник комплексності надання послуги;
6) показник, який характеризує гарантії та ризики.

При визначенні групового показника необхідним є врахування значень одиничних показників. Оскільки більшість складових показників мають якісну характеристику, то при визначенні їх значення доцільно використовувати умовні бали.

При визначенні **показника результату виконання послуги** перш за все орієнтуються на сферу послуг. Якщо це освіта – рівень отриманих знань; медицина – повне вилікування від хвороби; транспорт – вчасне прибуття до пункту призначення тощо.

Показник умов обслуговування може визначатися за такими одиничними показниками:

1) рівень матеріально-технічної бази підприємства;
2) рівень кваліфікованості персоналу.

Показник процесу (культури) обслуговування містить такі елементи:

1) майстерність – вміння повною мірою врахувати запити споживача;
2) порівняні витрати часу на процес надання послуги.

Показник доступності послуги:

1) витрати грошових коштів;
2) наявність філіалів, мережі.

Показник комплексності надання послуги враховує наявність супровідних послуг на підприємстві, які можуть здійснюватися паралельно під час надання основної послуги та більш повно задовольнятимуть потреби споживача.

Показник, який характеризує гарантії та ризики:

1) наявність гарантії та тривалість гарантійного терміну на послуги (в окремих сферах);
2) ступінь ризикованості при наданні та отриманні послуги.

Всі визначені одиничні показники (якісні і кількісні) переводяться у відносні величини (бали). Для переведення показників у бали їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками (бази для порівняння) можна вважати: середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого підприємства, підприємства-лідера на ринку, підприємства-еталону, показники цього підприємства за минулі проміжки часу,

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

результати проведення бенчмаркингу тощо. З метою переведення показників у бали використовується певна балова шкала. При цьому мінімум балів одержує показник, який має значення гірше, ніж базовий; середню кількість – на рівні базового; максимум – краще, ніж базовий. Ми пропонуємо використовувати балову шкалу від 0 до 1.

Для забезпечення репрезентативності оцінки конкурентоспроможності підприємства кожна із груп показників повинна мати коефіцієнти вагомості. Визначення коефіцієнтів вагомості може проводитись експертним шляхом методом попарних порівнянь. Інтегральний показник конкурентоспроможності послуги пропонуємо визначати за допомогою середньої геометричної. Використання середньої геометричної обумовлено тим, що при всебічній оцінці конкурентоспроможності послуги використовується як статистична інформація, так і експертні оцінки. А коли оцінки будь-якого явища залежать від суб′єктивних відчуттів, більш природною середньою для отримання істинного значення буде середня геометрична досліджуваних величин. Середня геометрична є також більш чутливою до зміни у показниках. Отже, за критерієм характеристики рівня конкурентоспроможності, коефіцієнт конкурентоспроможності послуги (Кп) має вигляд:

$$Кп=\sqrt[6]{0.21П1\times0.19П2\times0.16П3\times0.18П4\times0.11П5\times0.15П6)}\ , \qquad (2)$$

де П1– показник результату виконаня послуги; П2 – показник процесу (культури) обслуговування;П3 – показник умов обслуговування; П4 – показник доступності; П5 – показник комплексності надання послуги; П6 – показник, який характеризує гарантії та ризики.

При обгрунтуванні управлінських рішень щодо формування та інвестування асортиментної програми підприємства необхідним є розгляд **альтернативних варіантів стратегій**, при цьому стосовно асортименту послуг зазвичай може використовуватися одна з таких стратегій: стабілізації, оновлення, диференціації, диверсифікації, скорочення.

1) стратегія стабілізації передбачає збереження принятої асортиментної структури послуг підприємства;

2) стратегія оновлення має на меті освоєння процесу надання нових (оновлених) послуг, що відповідають умовам ринку та новим запитам споживачів;

3) стратегія диференціації передбачає розширення номенклатури та асортименту послуг за рахунок пошуку нових сфер надання послуг чи просування існуючих на нові ринки;

4) сутність процесу диверсифікації, який впроваджується згідно із стратегічними орієнтирами, полягає у впровадженні у асортиментну програму принципово нових послуг, які можуть бути неспорідненими із основним бізнесом;

5) стратегія скорочення передбачає виключення окремих видів послуг із асортиментного набору підприємства.

Висновки. На основі вищевикладеного можна констатувати, що:

- конкурентоспроможність послуги – це показник, який визначає цінність послуги для споживача та характеризує конкурентну позицію компанії;
- запропонований підхід до визначення конкурентоспроможності послуг дозволить досить швидко і точно (залежно від обраної кількості складових інтегрального показника та якості зібраної інформації про основних конкурентів) визначити міцність конкурентної позиції кожного виду послуг, проаналізувати причини успіхів та невдач та запропонувати найбільш дієві заходи щодо зміцнення позиції окремих послуг та підприємства загалом;

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

- на основі інформації про конкурентоспроможність формулюється стратегія діяльності підприємства та визначаються основні шляхи його розвитку;
- шляхом визначення набору та обсягів послуг (рентабельних та конкурентоспроможних) формується ефективний асортиментний портфель послуг, що є основою для завоювання міцних конкурентних позицій.

1. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. – К.:КНЕУ, 2001.– 240с. 2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент.– СПб.: Питер, 2003.– 752 с. 3. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт. – М, 2001. – 224 с. 4. Моисеева Н. Брендинг как фактор усиления конкурентных позиций фирмы // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №6. – С.20–25. 5. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства.– К.: Скарби, 2002. –336 с. 6. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 160 с. 7. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. Міжнародна торгівля послугами: Навчальний посібник.– К.:Центр навчальної літератури. 2003. – 112с. 8. Статистичний щорічник України за 2001 р. / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Техніка, 2002. 9. Тарнавский В. Джим Килтс: менеджер эпохи возрождения // Управление компанией. – 2003. – №7. – С.92–100. 10. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2002. – 192с. 11. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. – Спб.: Питер, 2002.– 752с.

УДК 658.8

Ю.В. Огерчук
Національний університет "Львівська політехніка"

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЗБУТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Ю.В. Огерчук, 2003

Розглянуто проблеми організаційного розташування маркетингу та збуту в організаційних структурах управління промислових підприємств. На основі описаних в науковій літературі та існуючих структур закордонних компаній розглядається та аналізується пріоритетність маркетингу та збуту в таких компаніях. Визначаються типові варіанти організаційного розміщення маркетингу та збуту в організаційних структурах з метою подальшого удосконалення маркетингової та зокрема збутової діяльності.

The article is devoted to the issues of organizational marketing location and selling in management structures of industrial enterprises. The exploration and analysis of marketing priority and selling is done on the basis of the existing and described in the scientific literature foreign companies. In the article the typical variants of organizational marketing location and selling in divisional structures are determined to further improve marketing organization including selling activities.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Особливої ваги та актуальності сьогодні набуває аспект організування маркетингу та збуту та їх взаємодії на підприємстві залежно від величини

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua